

1on1 Interview

My 1on1 Experience –
1on1 is essential
「私の1on1体験」

Microsoft 執行役員常務人事部長
Christian Barrios氏



優秀なリーダーはどんな思いで1on1を実施しているのでしょうか。
また、1on1を受けている社員は、どのような気持ちでその機会に臨んでいるのでしょうか。

現在すでに取り入れているものの、思うように進行できず毎回の1on1が負担になっていたり
これから導入を検討しているが、どのような効果があるのか、上手く機能するのか、気になる方もいらっ
しゃるのではないかと思います。

そこで今回はご自身も20年前に初めて1on1を受けた経験をお持ちで、現在は年間400件以上の1on1を実
施されているChristian Barriosさんに1on1との出逢いから、これまでの実践の中で得た変化や気づき、
実施するうえで気をつけていること、などについてインタビューしました。

1on1の導入や、効果的な実践方法について興味のある方は、是非参考にしてください。

不安で挑んだ初めての1on1に感じた、計り知れない力

――1on1に初めて出会ったのはいつどこでしょうか、今は週に何人の方と1on1をしていて、
これまでにどのくらいの1on1を実施しましたか？

Christian Barriosさん（以下、バリオスさん）：最初の1on1は
約20年前と記憶しています。ちょうど来日していたアジア地域の
デルのCFOにお時間を頂き、短いような長いような45分間でし
た。その当時の詳しい話の内容はハッキリ覚えていませんが、そ
こで交わされたメッセージや意図は今でも心の中に生きていま
す。初めて1on1の世界に入り込みましたが、計り知れない力が
あると感じました。それ以降、1on1は自分のマネジメントシス
テムの基礎のひとつになっています。今は毎年少なくとも400
件の1on1を実施しています。



――1on1について最初の印象はどうか。

バリオスさん：1on1で何を話せばよいだろうか、という不安を抱きながら臨んだことを覚えています。自己紹介的な話が終わった後、どうにかたちで話を継続すべきなのかよくわかりませんでした。運よく、私の1on1の相手は経験豊富な役員だったため、巧みなopen questionsで私に興味を持っているという安心感を与えてくれました。気が付けば45分経っていて、新たな洞察を得られたと一人喜んでいたことを覚えています。人と人とのinteractionには常に想定外の新たな絆は生まれうるのだと感じました。

「傾聴」以上の「探求」から見えてくる、可能性

――今は1on1をどのようにとらえていますか。あなたの1on1のスタイルを教えてください

バリオスさん：自分のスタイルはここ数年で進化してきたと思っています。始めた頃、どちらかといえば、チェックリスト的な感じで1on1を行っていました。1on1の構造、枠組みなどは重要ですが、それだけに囚われると貴重な気付きを見過ごしてしまうリスクもあります。すべての1on1は人間観察の機会であり、自己認識の機会であり、新たな探求であるという高い志を持つようになりました。相手の話を聴くだけでなく、その言葉、表情、心境のより深い部分にあるメッセージを受け取り、本当の意味で理解するというスタンスは必要不可欠であると思います。



――1on1で一番大事なことはなんでしょうか

バリオスさん：この質問には「傾聴する」とお答えになる方は多いと思いますが、私が思うのは「探求する」ことです。なぜなら有意義な1on1の源は好奇心から生まれると信じているからです。好奇心の力を侮ってはいけません。好奇心を持つ＝一個人としてあなたに興味があるという証です。この誠意に勝ることはないでしょう。

――1on1の目的は何だと思えますか。1on1は本当に効果があると思えますか

バリオスさん：自分のキャリアの中でこれまでにたくさんのビジネスレビュー、経営会議、役員会に参加してきました。それらのミーティングは重要でありながら、時間がたち状況変更あれば必ず陳腐化するものです。一方、有意義な1on1はそこに得られた「洞察の力」によってそのまま存続する可能性を潜んでいる。すべての1on1がそうなるとは言いませんが、その可能性は常に存在すると言い切れず、効果的なコミュニケーション方法であると確信しています。

――コミュニケーションについて何か特別にスキルを学んだことがありますか

バリオスさん：考えること、頭の中でイメージしていること、悩んでいること、考慮していること、躊躇していること、想像していること、夢見ていることなどを的確に伝えることができなければ人間社会はうまく成り立ちません。マネジメントスキルの中でもコミュニケーション力は最も重要視しているハードスキルです。そのため、常にコミュニケーション向上のための研修、コーチング、スキルアップの機会に貪欲に取り組んできました。コミュニケーションの仕方によって、人は動かされることもみてきました。この普遍的なスキルには学習の飽和点はないでしょう。

――1on1のBest Practiceを上げるとしたら、どんなものがありますか

バリオスさん：

- ・相手に興味を持つこと
- ・傾聴すること
- ・場合によって適宜メモをとること
- ・話の理解を上手に整理すること
- ・1on1はエネルギーを創る対話である。これを忘れないこと

――逆にこんな1on1はやめた方がよいという経験や、リモートとする1on1についてどんな相手ともうまくできるよう何か工夫していることがあれば教えてください。

バリオスさん：コロナ禍での1on1はより難しいため、工夫は必須ですね。

まず、目線をカメラに合わせることでですね。下をみたり、横をみたりしてもリモートだから関係ないと思いがちですが、脳の働きに関する研究によると人というのはeye contactに敏感に反応します。Eye contactのあるコミュニケーションのほうがメッセージにこもった意図を理解しやすくなる、または絆が築きやすくなる。後はありとあらゆる障壁を取り除くという意味で、電話をオフにしたり、その大事な時間が中断されないための工夫も大切です。

好奇心と誠意そして成長したいという志が1on1の継続につながる

――どうしても仕事の話ばかりになったり、雑談ばかりになったりするようなことはありますか

バリオスさん：バランスは重要です。時には雑談的な1on1はあってもよいでしょう。形・フォーマットは変わって当たり前ですが、時間潰しの1on1だけはあまり意味がありません。常に「意図的」に1on1に臨むという習慣をつけたほうがよいでしょう。最終的に自分らしい1on1のスタイルが出来上がってくると思われますが、最初が肝心ですので、1on1のノウハウなどをきちんと勉強することをおすすめします。



—女性や、外国人、年齢層の違う人との1on1で何か意識していることはありますか。また、これから1on1の導入を考えているリーダーに何か教えられるTipsがあるとしたらどんなことですか

バリオスさん：ダイバーシティに富んだ今の世の中だからこそ、1on1のパワーは味方になります。意識していることは共通の「言語」で話し合うことです。外国語での「言語」の意味ではないですよ。例えばGenXとGenZそれぞれのものの見方、様々なチャレンジのとらえ方、ライフプラン、ライフステージなど違って当たり前ですが、1on1におけるコミュニケーションの工夫は必要でしょう。ここで再び「好奇心」と「誠意」の組み合わせは重要になってきます。私自身外国人ですが、相手のバックグラウンドは異なっても理解しあうことは可能であると肌で実感してきました。

—1on1を始めても形骸化してやめてしまうケースがよくあると聞きますが、どうしたら継続できると思いますか

バリオスさん：この質問はおもしろいですね。健康のため運動を始めたけれども、数週間または数日でやめるケース。やせるためにジャンクフードを食べないと決意したが気付けばまた思わず手を出してしまった。似たような感じで1on1をやめてしまうのはなぜでしょうか？ 意思が弱い、時間がない、自分に向かないなどといった答えを考えがちですが、そう簡単には片付けられないと思います。1on1の「効能」を本当の意味で理解できていないからやめてしまうケースが多いのではないかと私は感じます。学問の探求には「何故の追求」が大事であるのと同じように、1on1の本当の意味、本当の効果を理解することは極めて重要です。人として成長したい、リーダーとして成長したい、人の育成に貢献したい、その育成を促したいという志に動かされていたらきっと1on1の継続につながることでしょう。

今の時代、DXなどDigital Transformationにより様々な企業のありかたを再定義しています。この激しい環境の変化をリードするかまたはその変化の後を追う結果になるのか、組織のAgilityにかかっています。

「1on1は組織の基礎健康力を養うツール」そのものです。



バリオスさん、貴重なお話をありがとうございました！



**Interviewer: Minoru Kondo,
Japan 1x1 Association**

Date: 2021/6/23

